

## **Gestion de Crise : Pas à pas pour sortir de la crise**

### **Crisis Management: Step by step to get out of the crisis**

**Khadija Benazzi, (Enseignant-chercheur)**

*Groupe de Recherche en Innovation, Responsabilités et Développement Durable – INREDD  
Ecole Nationale de Commerce et de Gestion  
Université Cadi Ayyad de Marrakech, Maroc*

<b>Adresse de correspondance :</b>	Ecole Nationale de Commerce et de Gestion Av. Allal El Fassi BP 3748 Amerchich Maroc (Marrakech) Tél : : (+212) 5 24 30 46 92 Fax : : (+212) 5 24 30 83 97 <a href="mailto:encg@uca.ma">encg@uca.ma</a>
<b>Déclaration de divulgation :</b>	L'auteur n'a pas connaissance de quelconque financement qui pourrait affecter l'objectivité de cette étude.
<b>Conflit d'intérêts :</b>	L'auteur ne signale aucun conflit d'intérêts
<b>Citer cet article :</b>	Benazzi, K. (2020). Gestion de Crise : Pas à pas pour sortir de la crise. International Journal of Accounting, Finance, Auditing, Management and Economics, 1(2), 368-374. <a href="https://doi.org/10.5281/10.5281/zenodo.4027756">https://doi.org/10.5281/10.5281/zenodo.4027756</a>

**DOI: 10.5281/zenodo.4027756**

**Published online: 15 September 2020**

**Copyright © 2020 – IJAFAME**



## **Gestion de Crise : Pas à pas pour sortir de la crise**

### **Résumé**

La crise pandémique actuelle dans le pays peut être considérée selon deux facettes. D'un côté, il se caractérise par de graves problèmes et une baisse d'activité dans les entreprises voir leur fermeture et faillite. D'un autre côté, c'est la période de «nettoyage» d'un environnement commercial où il est laissé par des acteurs faibles et inefficaces. Pour les entreprises progressistes, c'est une chance supplémentaire de renforcer les positions sur le marché, en faisant appel à la gestion de crise.

**Mots-clés : crise pandémique, gestion de crise, risque, performance, activité.**

**Classification JEL : H12**

**Type de l'article : Article théorique**

### **Abstract**

There are two sides to the current pandemic crisis in the country. On the one hand, it is characterized by serious problems and a drop-in activity in companies, including their closure and bankruptcy. On the other hand, it is the period of "cleaning" of a commercial environment where it is left by weak and ineffective actors. For progressive companies, this is an additional chance to strengthen market positions, by using crisis management.

**Keywords: pandemic crisis, crisis management, risk, performance, activity.**

**JEL Classification: H12**

**Paper type: Theoretical research**

## 1. Introduction

La propagation de la nouvelle infection de coronavirus (COVID-19), qui a coïncidé avec un effondrement rapide des prix du pétrole sur les marchés mondiaux et une forte fluctuation des taux de change des monnaies nationales, a montré la vulnérabilité de nombreuses économies et a révélé un certain nombre de problèmes systémiques dans leur réglementation par l'État. Tous ces éléments réunis ont créé des « conditions idéales » pour l'émergence de la crise économique mondiale dans un avenir prévisible, qui pourrait devenir l'une des plus importantes de l'histoire et se caractériserait par une « contraction » importante des marchés des biens et services provoquée par une forte baisse.

Les effets de la crise sur les entreprises sont nombreux. La structure du marché est en constante évolution et l'économie marocaine est instable. À cet égard, les entreprises ne sont souvent pas sûres de demain. La situation précaire entraîne de graves problèmes. Et dans un cas extrême, l'entreprise cesse tout simplement d'exister. Comment ne pas faire faillite et éviter une crise économique? Le plus souvent dans ce cas, la gestion de crise aide de sortir de cette situation difficile et décide du sort.

Dans ce contexte difficile, l'entreprise doit revoir sa gestion de risques pour renforcer sa capacité à maîtriser les nouveaux enjeux. Elle doit renforcer la maîtrise de ses risques dans des domaines aussi variés que la performance opérationnelle, la responsabilité sociale, la conformité, tout en poursuivant son développement.

Beaucoup d'entreprises ne prennent en effet conscience du caractère stratégique de ce système de maîtrise de risque, que lorsque la crise s'est installée. Elles tentent alors à perdurer et sortir de la crise, par une brouillonne improvisation qui s'avère souvent désastreuse.

À cet effet, l'entreprise doit réévaluer son « système de maîtrise de risques » actuel et la manière dont l'évolution de la situation pandémique pourrait influencer sur son efficacité. La gestion doit être revue intégralement point par point pour dresser une liste de bonnes et mauvaises réactions. Les éléments retenus, positifs ou négatifs, permettront de perfectionner l'organisation de l'équipe de gestion de crise et du reste de l'entreprise en vue des crises futures.<sup>1</sup>

## 2. Gestion de crise : définition

Issue du terme grec « Krisis » signifiant « décision » c'est-à-dire une réponse à une situation particulière<sup>2</sup> et aussi « *faculté à décider, être en capacité de distinguer une décision entre deux choix* », le terme « *crise* » a progressivement perdu son sens premier pour décrire un moment difficile dans le déroulement d'une activité, situation marquée par un trouble profond.

Le terme de « crise » fait depuis quelques années l'objet d'un usage intensif<sup>3</sup> pour expliquer des phénomènes divers, « *au point que l'on peut se demander si sa généralisation n'a pas aussi pour fonction idéologique d'occulter des problématiques complexes et nouvelles* »<sup>4</sup>. Or, il n'existe pas *une crise*, mais *des crises*.

Pour l'entreprise, la notion de « crise » reste complexe. Il est difficile de donner une définition précise du moment qu'elle est étroitement liée à la perception. Pour certains auteurs la crise se placerait comme une opportunité de changements permettant à l'entreprise d'évoluer et d'en sortir plus forte<sup>5</sup>. Selon Libaert, la crise est une suite de dysfonctionnements avec des problèmes tellement ancrés qu'ils deviennent difficiles à déceler<sup>6</sup>.

---

<sup>1</sup> Darsa.J.D (2010),La gestion de crise en entreprise. Le Mans : Gereso, p-26

<sup>2</sup> Rey.À .( 1995), dictionnaire historique de la langue française Paris, Dictionnaire le Robert

<sup>3</sup> Dérive stigmatisée par de nombreux auteurs (Morin.E, 1976 ; Thom.R ; 1988 ; Barus-Michel, Guit.D )

<sup>4</sup> Barthelemy.B et Courreges.P (2020), Gestion des risques : méthode d'optimisation globale, p-30

<sup>5</sup> Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques (CNRTL).

<sup>6</sup> Libaert.T-L.(2010), La communication de crise. paris : Dunod, p-9

Pour Didier Heidereich, une crise est un moment dangereux pour une entreprise. Elle remet donc en cause toute son organisation. Selon Darsa, « *une crise est une situation atypique, susceptible de remettre en cause, la pérennité de l'entreprise à plus ou moins long terme et qui nécessiter la mise en œuvre de moyens humains, matériels, financiers et/ou organisationnels spécifiques ou dédiés à son traitement, de manière temporaire, destinée à maîtriser les effets directs ou indirects* »<sup>7</sup>.

En effet, si la crise constitue une menace qui met parfois en cause l'existence même de l'organisation, elle a souvent tendance à accroître les incertitudes.

La crise peut avoir pour origine une perturbation plus ou moins brusque, à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation, ou résulter de phénomènes pernecieux difficilement perceptibles qui finissent par occasionner de graves dérèglements. L'après-crise se manifeste par l'accès à un nouvel équilibre : la crise étant bornée par deux périodes de stabilité relative.

S'il apparaît impossible d'éviter toutes les crises, l'entreprise peut cependant chercher à limiter leur nombre et leur impact grâce à une gestion de crise.

La gestion de crise d'une entreprise est importante pour surveiller et corriger en temps opportun les facteurs de risque qui peuvent perturber le travail d'une entreprise. Il s'agit d'une chaîne d'action visant à surmonter et à prévenir une crise. Dans ces deux concepts, l'essence de ces mesures est pleinement révélée : surmonter une crise existante et prévenir en temps opportun un effondrement imminent. La gestion de crise aidera à maintenir et à maximiser le statut concurrentiel de l'entreprise. Il s'agit d'une gestion extrême d'une situation face à l'incertitude et au risque. Souvent, la gestion de crise est utilisée dans les entreprises qui réussissent, quel que soit l'état de la situation.

Cependant, « *avec une gestion de crise efficace, les organisations peuvent sortir de la crise encore plus fortes qu'elles ne l'étaient avant, car la crise peut contribuer à l'apprentissage et à l'amélioration de l'organisation* »<sup>8</sup>

### 3. Analyse des causes

Avant d'éliminer les conséquences de la crise, il est nécessaire de comprendre en détail et d'analyser les causes de son apparition. Les raisons peuvent être différentes et souvent elles ne dépendent pas du propriétaire de l'entreprise.

Les principales causes de l'effondrement de l'entreprise sont généralement, dues aux facteurs suivants : action erronée ou abus du personnel ainsi qu'une gestion analphabète, un manque de ressources, des coûts élevés, une faible compétitivité des produits, l'évolution externe des conditions du marché commun, l'émergence de nouveaux concurrents, l'influence de l'inspection, des autorités réglementaires, adoption de nouvelles lois affectant les réglementations, les traités internationaux, forces majeures, changement de pouvoirs politiques .etc.

La cause de la crise peut être interne ou externe à l'entreprise. Dans tous les cas, sans avoir pu anticiper ce type de risques, l'entreprise doit faire face à une situation qui peut mettre en péril son avenir, parfois même sur le très court-terme. Il n'existe évidemment pas de réponse toute faite, chaque situation étant particulière. En effet, certaines règles sont incontournables en matière de gestion de crise.

---

<sup>7</sup> Darsa.J-D.(2010), La gestion de crise en entreprise. Le Mans : Gereso. p-8

<sup>8</sup> Ulmer, R. R., Sellnow, T. L., et Seeger, M. W. (2013). Communication efficace en cas de crise: passer de la crise à l'opportunité. Thousand Oaks, Californie: sauge. P-67

#### **4. Vers une maîtrise des risques : les étapes pour sortir de la crise**

Un ensemble illimité de mesures anti-crise commence par des étapes clés globales et généralisées. Il se résume à des actions concrètes et dures selon la taille et les spécificités de l'organisation.

**Étape 1. Identifier l'épicentre de la crise :** Pour sortir l'entreprise de la crise, il est nécessaire de déterminer le principal point de développement de la crise. Tous les rapports sont divisés en périodes pratiques et font l'objet d'une analyse approfondie. Il est nécessaire de trouver la baisse initiale des performances et analyser sa cause. Par exemple, la société a commencé à augmenter ses coûts de production de façon incontrôlable, la qualité de ses produits a diminué, les débiteurs ont augmenté ou l'un des partenaires a cessé de se conformer aux obligations contractuelles. Ce n'est qu'en identifiant avec précision l'épicentre de la crise que l'entreprise peut développer des mesures efficaces pour en sortir.

**Étape 2. Établir un travail avec le personnel :** Les conditions de la crise financière dans toute entreprise nécessitent une attention particulière à la performance et à la pertinence du personnel. La crise place l'entreprise dans un « vide organisationnel »<sup>9</sup>. La crise offre, l'opportunité pour le dirigeant de donner un élan et un nouveau sens à son entreprise. La première disposition à prendre est de créer une cellule de crise. Dans un grand groupe à forte notoriété, il s'agira d'une équipe restreinte. Elle représente l'ensemble des périmètres impactés, avec le renfort de spécialistes de la communication de crise. Dans une PME, la cellule sera constituée par le patron et quelques collaborateurs de confiance, le dirigeant centralisant toute la communication interne et externe relative à la crise.

L'équipe de gestion de crise s'attachera à gérer le présent et le futur immédiat. En évitant autant que possible tous les amalgames pouvant aggraver la situation. Toute communication interne ou externe doit être concertée, et validée par l'ensemble de l'équipe. La communication spontanée, épidermique ou surdimensionnée doit être bannie. L'équipe de crise doit dégager de la gravité, de la sérénité et de la consistance dans ses réactions (écrites et verbales) face à la crise. Les activités suivantes doivent être exécutées immédiatement : optimisation de la structure et des effectifs, révision approfondie du personnel, redistribution des tâches, refus des employés moins impliqués et les travailleurs à temps partiel.

Il faut créer un environnement propice afin d'éviter les conflits, les malentendus et la panique au sein de l'équipe ce qui peut nuire automatiquement au fonctionnement de l'entreprise. Suivre le développement nécessite une amélioration continue et une formation aux nouvelles compétences non seulement du leader, mais aussi de l'ensemble du personnel. Ces mesures vont permettre de reprendre une exécution de haute qualité des tâches et de mettre le personnel sur la solution active des tâches stratégiques.

**Étape 3. Analyser et réduire les coûts :** la crise reste l'occasion pour l'entreprise de faire le bilan et optimiser ses coûts et mieux gérer ses ressources. À l'aide de la comptabilité de gestion, il est nécessaire d'effectuer une analyse des coûts par article et ligne, ce qui va réduire raisonnablement les coûts sans impacter négativement la qualité des produits ou services. Les coûts sont généralement réduits en raison de :

- Réduction des coûts des matériaux : l'entreprise commence à acheter des matières premières et des composants moins chers, à utiliser des technologies économes en ressources, à conclure des accords avec des fournisseurs locaux.
- Réduction de financement des activités de recherches ;
- Réduction des salaires,
- Réglementation de l'assortiment,
- Réduction des dépenses pour les besoins de nature administrative et économique, etc.

---

<sup>9</sup> Roux-Dufort.C. C.R.D.2000, La gestion de crise, Bruxelles : DEBOECK. p-78

**Étape 4. Trouver des moyens de stimuler les ventes.** Il existe de nombreuses façons de stimuler les ventes. Le choix est déterminé selon la nature d'activité de l'entreprise et reste individuel. Dans le cas d'une entreprise commerciale, il est probable qu'elle stimule la demande grâce à diverses promotions et ventes. S'il s'agit d'une entreprise de fabrication, elle doit envoyer des offres commerciales à une clientèle, fournir des cartes de réduction, offrir des solutions de service client complètes, etc.

**Étape 5. Optimiser les flux de trésorerie :** La tâche principale est unique de cette méthode est d'augmenter la réserve de trésorerie de l'entreprise. Des actions communes sont mises en évidence. Tel que, tous les actifs possibles de l'entreprise à court terme sont à convertir en espèces. Vente de productions non rentables, installations non productives, vente de stocks de produits finis, vente maximale des stocks excédentaires, fermeture d'objets non rentables, arrêts de la production non rentable, rachat de ses propres dettes à escompter, arrangements à terme pour la fourniture de produits, et toute procédure permettant d'optimiser les flux financiers.

**Étape 6. Restructuration de la dette envers les créanciers :** La gestion des crises comporte une étape très importante, il s'agit de la restructuration de la dette de prêt existante. Cette étape ne doit pas être reportée, les prêteurs sont les premiers à aggraver la crise de l'entreprise. Le moyen pratique pour l'entreprise est de transférer ses créances aux créanciers existants. L'un des avantages de cette méthode est la réduction du coût de gestion des comptes créditeurs, sans qu'il soit nécessaire de détourner des fonds.

## 5. Conclusion,

Chaque entreprise est tenue de développer son propre plan unique de sortie de la crise quelle que soit sa situation. Elle doit agir dès que l'apparition des premiers symptômes. Elle doit répondre à temps à la crise pour ne pas tout dévier. De nombreux processus négatifs peuvent être neutralisés si elle réagit à temps opportun. Une crise bien gérée reste une véritable opportunité pour renforcer la cohésion des équipes, apprendre à mieux travailler ensemble et initier des actions de progrès sur le fond tout en mettant le client au cœur de ses préoccupations. Selon l'économiste français Jean Monnet, «*les hommes n'acceptent le changement que dans la nécessité et ils ne voient la nécessité que dans la crise.*<sup>10</sup>». La situation de crise pourrait être l'occasion de repenser l'organisation de l'entreprise et d'innover. Une crise bien gérée peut être un bon départ vers la performance.

## Bibliographie

- (1).Barthelemy.B et Courreges.P (2020), « *Gestion des risques: méthode d'optimisation globale* » édition EYROLLES.
- (2).Centre National de Ressources Textuelles et Linguistiques (CNRTL).
- (3).Darsa.J-D.(2010). *La gestion de crise en entreprise*. Le Mans : Gereso.
- (4).Libaert.T-L.(2010). *La communication de crise*. Paris : Dunod,
- (5).Plottu.E.(1998), *Les crises et leur gestion*, Sciences de la société, 1998, n° 44, pp. 145-164.
- (6).Rey.A (1995) , *Dictionnaire historique de la langue française*. Paris, Dictionnaire le Robert,
- (7).ROUX-DUFORT.C.(1998). *Apprendre des crises. Entre le statu quo et la transformation*, Sciences de la société.
- (8).Roux-Dufort.C. C.R.D.(2000). *La gestion de crise*, Bruxelles : DEBOECK

---

<sup>10</sup> [www.citation-celebre.com](http://www.citation-celebre.com)

- (9). RUFFIER J. (1998), *Fonctionnement normal, fonctionnement critique. Les situations industrielles hautement risquées*, Sciences de la société.
- (10). Ulmer, Sellnow et Sellnow, (2013). *Fondements de la théorie de la communication: Théoriser la communication de crise*. Somerset, NJ: Wiley.